

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCAS MOREIRA ALMEIDA

USANDO BSC EM OPERAÇÕES DE TI: UM ESTUDO DE CASO

CURITIBA

2017

LUCAS MOREIRA ALMEIDA

USANDO BSC EM OPERAÇÕES DE TI: UM ESTUDO DE CASO.

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica em 2017, do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (CEPPAD), da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Frederico

CURITIBA

2017

Usando BSC em Operações de TI: Um Estudo de Caso

Lucas Moreira Almeida

RESUMO

A área de operações Tecnologia da Informação (TI) deixou de ser uma simples área de suporte e se tornou uma área estratégica dentro das empresas. As empresas buscam alinhar as operações de TI com as estratégias organizacionais. O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que permite o alinhamento estratégico dentro de quatro perspectivas, financeira, cliente, interna e de aprendizado e crescimento, e a medição da performance organizacional. Foi realizada uma pesquisa exploratório-qualitativa por meio de um estudo de caso que tem como objeto de estudo uma empresa de grande porte de tecnologia onde o BSC foi implantando a vários anos. O objetivo dessa pesquisa é analisar como o BSC vem sendo utilizado e confrontar a teoria do BSC com a realidade da empresa.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. BSC. Medição de desempenho. Operações de TI.

1. INTRODUÇÃO

A área de Tecnologia da Informação (TI) vem se transformando nos últimos anos devido ao mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. O que até a poucas décadas era considerado uma área de suporte para as outras demais áreas das organizações, agora é considerado uma área estratégica dentro das empresas e muitas vezes ligada ao core do negócio.

De acordo com GRAEML (2000), a TI é um dos principais insumos estratégicos, um fator crítico de sucesso empresarial e o quarto principal recurso disponível para os executivos, depois das pessoas, do capital e das máquinas. Para executivos e cientistas, o alinhamento da TI com a estratégia da organização pode gerar vantagem competitiva diante dos clientes, investidores e concorrentes.

Para alinhar a estratégia da empresa, os gestores podem fazer uso do Balanced ScoreCard (BSC) como uma ferramenta de gestão e medição de desempenho. O BSC foi introduzido à literatura em 1992 por David Norton e Robert Kaplan, baseado em uma pesquisa realizada em várias empresas sobre medição de performance, como um instrumento que complementa a gestão organizacional com objetivo de traduzir ativos intangíveis como missão, visão, valores e estratégia em indicadores mensuráveis (KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., 1992).

Desde que o BSC foi introduzido ele vem sendo amplamente utilizado pelas mais diversas organizações. É importante salientar que o BSC não está ligado à um único tipo de negócio ou a uma área específica, por esse motivo atualmente existem várias pesquisas publicadas sobre o emprego do BSC nos mais diversos negócios e áreas dentro das empresas. Nesse estudo de caso existe um interesse em particular pelo uso do BSC na área de TI. Rudd (2010, 130) diz que é difícil empregar o BSC na TI devido à sua rigidez, entretanto existem vários trabalhos que demonstram que o BSC pode ser implementado na TI sem maiores dificuldade (BROCK et al, 2003; CHANG e KING, 2005; ZEE e JONG, 1999; MANIAN et al, 2011; GALAS e PONTE, 2006; MILIS e MERCKEN, 2004)..

Baseado na contextualização descrita e levando em consideração o BSC como como ferramenta de alinhamento estratégico e medição de desempenho e as operações de TI como área estratégica das organizações, surgiu a pergunta: É possível aplicar o BSC como ferramenta de medição de desempenho na área de TI? Qual a realidade da aplicação

prática da teoria de BSC na área de operações de TI em uma empresa de tecnologia multinacional de grande porte com grande maturidade na utilização de BSC?

Este estudo é caracterizado como de natureza predominantemente qualitativa baseado em observações em campo, entrevistas, revisão bibliográfica, pesquisa documental e pesquisas semiestruturadas com funcionários da área de Operações de TI para confrontar a teoria encontrada na literatura com a realidade da empresa objeto desse estudo. As informações coletadas foram utilizadas com o objetivo de se entender os porquês e encontrar oportunidades.

A pesquisa está estruturada em 4 tópicos principais. Na Revisão da Literatura são apresentadas as teorias principais que fundamentam esse estudo; No tópico Metodologia é explicada qual a metodologia de pesquisa utilizado no estudo; Em Estudo de Caso foi feita uma contextualização da EMPRESA objeto desse estudo; Em Análise dos Dados foram analisados os dados coletados, os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos. Por fim, a Conclusão, o estudo é concluído com observações sobre as oportunidades encontradas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Medição de desempenho, Sistemas de Medição de Desempenho e Indicadores

Peter Drucker, pai da administração moderna disse: “Se você não pode medir, não pode gerenciar”. Neely *et al* (1995) fez em sua pesquisa uma revisão de literatura e define a Medição de Desempenho como o processo de quantificar ações que leva a alcançar o desempenho. Nas palavras de Eccles (1991), “o que pode ser medido recebe atenção, principalmente quando existem recompensas amarradas às medidas”.

Segundo Eccles (1991), a medição de desempenho por parte das empresas não é uma prática recente. Empresas mais antigas mediam seu desempenho baseadas em medidas financeiras. Entretanto, existem estudos datados de 1951 que mostra a insatisfação com esse tipo de medição de desempenho pelo fato de que as empresas foram percebendo no decorrer do tempo que as medidas financeiras mostram aquilo que já foi realizado ou alcançado. Para acionistas essa medição era tudo o que importava, mas para os gestores elas desconsideravam outras medidas importantes que influenciam no alcance dos objetivos a curto e longo prazo, como por exemplo: Satisfação dos clientes, fluxo de caixa, participação de mercado, inovação, recursos humanos, lucratividade, produtividade, etc.

De acordo com Neely *et al* (1995), Sistemas de Medição de Desempenho podem ser definidos como o conjunto de medidas usadas para quantificar eficiência em efetividade das ações. Segundo Sink e Tuttle (1993), os sistemas de medição de performance permitem que os gestores utilizem os dados que estão a sua disposição e gerem informações sobre o desempenho, permitindo maior controle dos processos através da análise e avaliação dessas informações.

Segundo Parmenter (2007), um instrumento que pode ser utilizado para medir as mudanças que acontecem com o tempo nas organizações são os Indicadores. De acordo com Rozados (2005) os indicadores são unidades que permitem mensurar algo – caso de elementos quantitativos, ou verificar – caso de elementos qualitativos, se estão sendo alcançados os objetivos ou as mudanças previstas.

De acordo com Parmenter (2007):

“KPIs represent a set of measures focusing on those aspects of organizational performance that are the most critical for the current and future success of the organization.”

É importante ressaltar que de acordo com Parmenter (2007), os indicadores podem ser usados para medir, reportar e melhorar performance pelas organizações. Além disso os indicadores podem ser usados em conjunto em um sistema de medição de performance. Existem três tipos de indicadores:

- Indicadores de resultados: que mostram o que foi realizado. De acordo com o autor, se o número tiver um sinal de “\$” ele é um indicador de resultado.
- Indicadores de Performance: Mostram o que deve ser feito.
- Indicadores de Performance Chave: do inglês KPI (Key Performance Indicators), mostra o que fazer para melhorar a performance.

Nesse estudo existe um interesse em particular por Indicadores de Performance e Indicadores de Performance Chave. As referências a Indicadores não farão distinção entre os Indicadores de Performance e Indicadores de Performance Chave.

Estipular metas e definição de indicadores são importantes para o acompanhamento e desenvolvimento da organização. Os indicadores serão os sinalizadores do desempenho empresarial, por isso precisam ser bem deliberados e focados no que se espera medir. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 156) todo Balanced Scorecard utiliza determinadas medidas genéricas, elas são importantes e essenciais nos resultados.

De acordo com Sink e Tuttle (1993), a medição de desempenho, mesmo que executada adequadamente, só será eficaz se estiver alinhada com a estratégia da organização em todos os níveis gerenciais.

2.2. Balanced Scorecards

De acordo, com Vasconcelos (2016, p. 33) as profundas alterações tecnológicas após a Segunda Guerra Mundial aumentaram gradativamente e significativamente a complexidade e a necessidade de sistemas de controle mais complexos. Sendo a partir da década de 90, impulsionado pela globalização que tornaram o ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, tornaram os modelos antes utilizados obsoletos e insuficientes.

Os ativos intangíveis das organizações, de acordo com Vasconcelos (2016, p. 33-34), “tornaram-se a principal fonte de vantagem competitiva com ênfase nos recursos humanos, tecnologias em detrimento da exclusividade na vertente financeira”.

O Balanced Scorecard nasceu de uma pesquisa realizada por Robert S. Kaplan e David P. Norton em 1992 a partir da dificuldade de medir adequadamente os ativos e alinhá-los a estratégia organizacional dentro desse novo contexto organizacional que as empresas estavam inseridas. Essa ferramenta nasceu com o objetivo de transformar em realidade as estratégias antes fadadas a permanecerem no papel. Sua criação surgiu devido ao fato de que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deveria mais se restringir a informações econômicas ou financeiras, como há muito vinha sendo feita pela grande maioria das empresas. Havia a necessidade de soluções inovadoras frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na economia do conhecimento e na era da informação. Desde então se tornou uma poderosa ferramenta de negócios e vem sendo empregada dentro das organizações.

O conceito de Balanced Scorecard, conforme Oliveira (2008, p.18) evoluiu desde sua origem, isso porque as empresas, dentro de seus contextos começaram a aplicar seus conceitos dentro de uma gestão estratégica mais integrada, diferentemente da sua origem, quando a concepção era de um sistema de indicadores e de medição de desempenho.

Portanto, pode-se afirmar que o BSC é um sistema de comunicação, informação e aprendizado. É utilizado para medir e desenvolver as estratégias da organização, para comunicar essa estratégia e para auxiliar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, alcançando uma meta em comum a longo prazo. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 2), o Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto de medidas de desempenho que são utilizados como base para

um sistema de medição e gestão estratégica, buscando por objetivos financeiros, mas incluindo também os vetores de desempenho desses objetivos.

Niven (2005, p. 29) descreve que, “Um Balanced Scorecard eficaz é mais do que uma coleção especial de medidas financeiras e não financeiras. Um Balanced Scorecard bem formado conta a história da estratégia da organização através de uma série de vinculações de causa e efeito inerentes às medidas Scorecard.” Portanto, a implementação bem-sucedida da estratégia é fundamental para o sucesso da empresa em um longo período.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 12) o processo de construção do BSC esclarece os objetivos estratégicos e identifica um número pequeno de fatores críticos que apontam os objetivos estratégicos. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 8), “Os objetivos e medidas de scorecard derivam da visão e estratégia da empresa.”

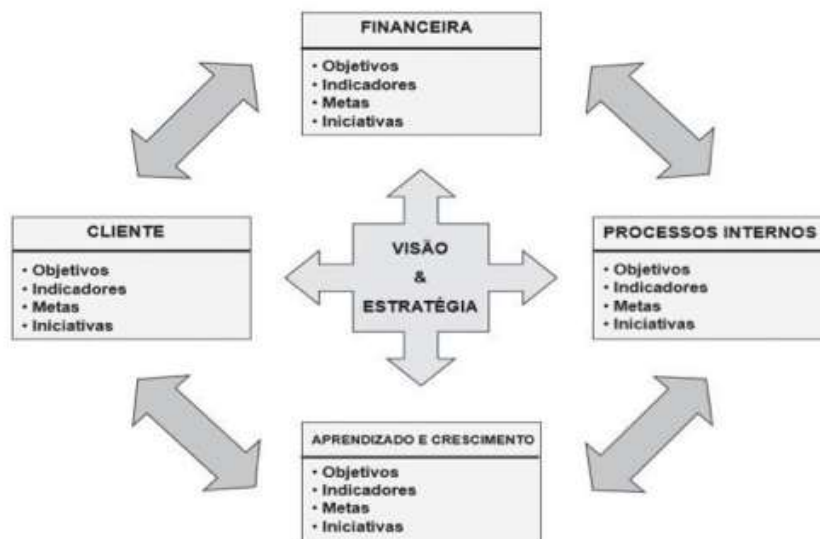
O BSC mede o desempenho organizacional através de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2). Essas perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazo e serão abordadas a seguir.

FIGURA 1 – O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica



FONTE: Kaplan e Norton, 1997, p. 12.

FIGURA 2 – O Balanced Scorecard Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais



Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 10

2.2.1. Financeira

A perspectiva financeira, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 26) tem objetivo de simplificar as consequências econômicas emergentes de ações consumadas. Estes objetivos financeiros estão ligados à lucratividade da empresa, que podem ser medidas pela sua receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado.

De acordo com Niven (2005, p. 21), as empresas poderiam concentrar todas suas energias e habilidades na melhoria da satisfação do seu cliente, na qualidade de seus produtos ou serviços, no aperfeiçoamento das entregas, ou qualquer outro fator, contudo sem possuir uma indicação de seus efeitos sobre os retornos financeiros, tudo isto é de pouca valia.

Segundo Kaplan e Norton (1997, pp. 53-55) existem três temas financeiros na estratégia empresarial, são eles: o crescimento e o mix de receita, que é o percentual de aumento da taxa de vendas e participações de mercado, por novos produtos, serviços e clientes. Outro tema é a redução de custos e melhoria de produtividade, que engloba em diminuir os custos diretos e indiretos de produtos e serviços e compartilhar recursos entre unidades de negócio. E por fim, a utilização dos ativos e estratégias de investimento, com o

objetivo de diminuir de aumentar as receitas, reduzir os custos e aumentar a utilização do ativo.

2.2.2. Clientes

A perspectiva do cliente tem como objetivo principal a preocupação com as questões de necessidades dos clientes. Afirmam Kaplan e Norton (1997, p. 26), que “o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercado nos quais a unidade de negócio competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo.” Portanto identificar as medidas adequadas pode garantir a eficácia de uma estratégia bem formulada e bem aplicada para seu público-alvo, além de permitir detectar em qual segmento uma empresa seja atuar.

Dentre as medidas essenciais, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 26) estão: satisfação e retenção de clientes, a conquista por novos consumidores, a lucratividade com eles e a participação em contas (clientes) no mercado alvo. Diante disso, o foco no cliente é essencial, identificar seus desejos e necessidades, pois as empresas que não o fazem estão sujeitas a serem superadas pela concorrência.

2.2.3. Processos Internos

Segundo Niven (2005, p. 20), na perspectiva dos processos internos do Scorecard aponta que os processos centrais da empresa devem se superar para que continuem a gerar valor ao cliente e consequentemente aos acionistas. Todas as perspectivas apresentadas anteriormente integram a operação efetiva de processos internos, visando servir os clientes da empresa e cumprir a proposta de valor da organização. Desta forma, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 27), permitindo que a unidade de negócio seja capaz de disponibilizar as propostas de valores que atraia e mantenha os clientes no segmento desejado de mercado, e com isso gere satisfação às expectativas de retorno financeiro dos acionistas.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 101-102) “Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros.” Incluindo três processos principais, como: inovação, que tem como objetivo identificar o tamanho do mercado para assim descobrir as necessidades e preferencias dos clientes, desenvolvendo produtos e serviços que atenderão estas necessidades. O

segundo processo é o de Operações, aonde os produtos e serviços são criados e desenvolvidos para os clientes. O terceiro estágio é o de serviço de pós-venda.

2.2.4. Aprendizado e Crescimento

A última perspectiva do Balanced Scorecard é a base das outras três perspectivas, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.29), visa desenvolver objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional a longo prazo. As perspectivas dos clientes e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. “As medidas que você criar nesta perspectiva o auxiliarão a suprir falha e garantir o desempenho sustentável no futuro.”, afirma Niven (2005, p. 20).

A perspectiva de aprendizado possui três categorias principais: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação, motivação, empowerment e alinhamento.

2.3. Mapa Estratégico

Em 2000, Kaplan e Norton desenvolveram uma forma de mapear as estratégias de negócios para o Balanced Scorecard. O mapa estratégico é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia através de um diagrama com ilustrações interligadas de maneira coesa, integrada e sistemática. Sua função é de facilitar a comunicação da estratégia dentro da empresa.

“Os mapas de estratégia mostram como uma organização planeja converter seus vários ativos em resultados desejados” (KAPLAN; NORTON, 1992)

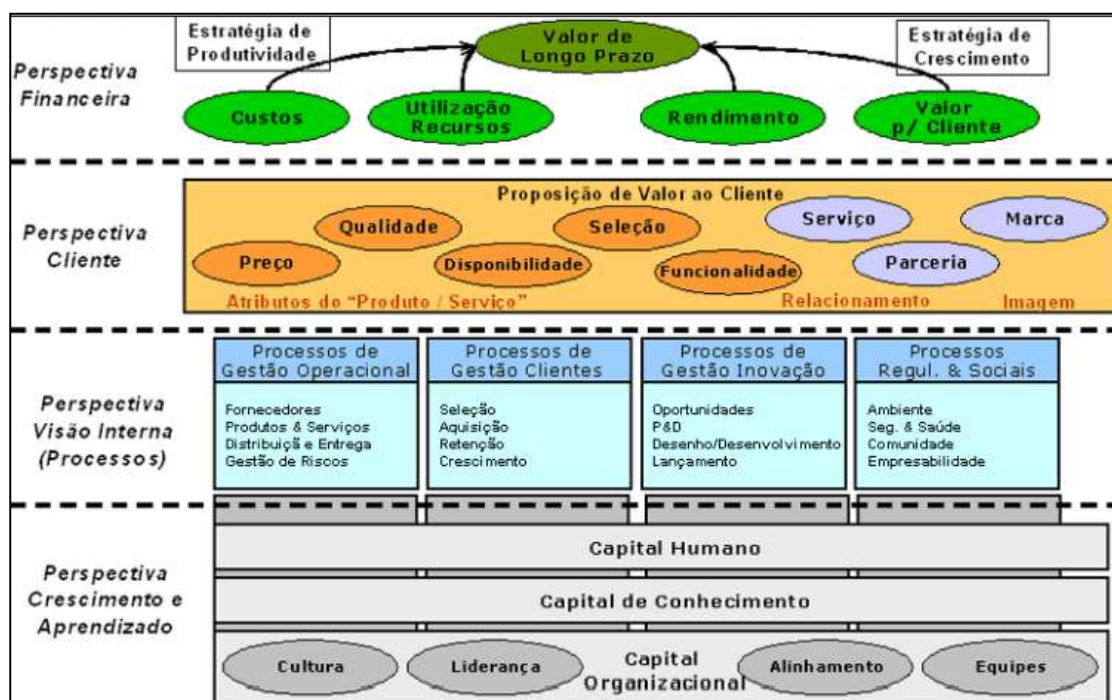
Segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa constrói os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez. O mapa cria uma ligação entre cada perspectiva e tenta mostrar graficamente como a performance de uma medida em uma determinada perspectiva afetara uma medida ou medidas em outra perspectiva.

Gaio et al. (2011, p. 187) diz que o mapa estratégico descreve a maneira como a organização cria valor e a traduz de maneira clara, de forma lógica, de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

De acordo com Vasconcelos (222, p.43), o mapa estratégico é uma poderosa ferramenta que possibilita visualizar a integração da estratégia e das operações, de todas as unidades da empresa, como uma cadeia de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.

Na Figura 3 podemos ver que o mapa estratégico evidencia como as quatro perspectivas do Balanced Scorecard estão relacionadas e que a empresa somente terá sucesso em sua implantação, se elas estiverem perfeitamente alinhadas.

FIGURA 3 – Mapa Estratégico



FONTE: Kaplan e Norton, 2004.

Os principais aspectos destacados pelo mapa estratégico, segundo Junior (2010, p. 15-16), são os seguintes elementos estruturais:

(...)a percepção estratégica do dirigente; a sua própria composição, que reúne características deliberadas e emergentes de forma simultânea e integrada; o seu desenvolvimento, relacionado com as fases evolutivas do processo de criação de estratégias, a formação contínua de estratégia, a criação quântica da estratégia e a influência das especificidades de gestão das pequenas empresas. A análise do processo de criação de estratégias por meio de um mapa, não de um modelo, atende

ao propósito de oferecer um esquema de orientação, que precisa ser interpretado, para se chegar à compreensão desejada.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa tem natureza qualitativa e foi escolhida a estratégia de estudo de caso como suporte a análise aprofundada da utilização de Balanced Scorecard como ferramenta de medição de performance em Operações de TI de uma empresa multinacional de tecnologia.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo da realidade. É um estudo amplo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001 p. 33).

A justificativa para se fazer essa pesquisa é que existe uma vasta literatura sobre BSC e medição de desempenho. Esses conceitos são amplamente implementados atualmente em vários tipos de organizações. Por esse motivo foi escolhido o método de estudo de caso pelo fato da EMPRESA, objeto desse estudo, já possuir uma forte cultura no uso de Balanced Scorecards. A EMPRESA possui funcionários distribuídos globalmente em centenas de países, falando vários idiomas, culturas diferentes e níveis sócio-educacionais diferentes, e temos como objetivo confrontar a teoria da literatura de BSC com a realidade praticada pela EMPRESA.

Outra justificativa para a elaboração dessa pesquisa como um estudo de caso é que segundo Mills, Durepos e Wiebe (2010), essa metodologia de pesquisa tem contribuído amplamente em pesquisas nas áreas sociais e médica, onde os médicos, terapeutas, psiquiatras, etc, analisam os sintomas e histórico de pacientes e com base nas informações coletadas outros pacientes com mesmos sintomas e histórico poderiam ser diagnosticados com a mesma doença. O que ocorre é que a mesma metodologia de pesquisa também é aplicada em indivíduos saudáveis para se identificar bons hábitos que devem ser observados e seguidos como exemplo. Então, esse estudo tem como objetivo secundário identificar boas práticas que podem ser empregadas em outras empresas.

O escopo desse presente estudo compreende o departamento de IT Infrastructure, Engineering and Operations (IEO) da EMPRESA. Esse departamento é responsável

globalmente por toda infraestrutura (data centers, network, servidores, softwares, banco de dados, etc.), engenharia relacionado a infraestrutura e as operações de TI.

De acordo com Yin (2001) um bom estudo de caso deve utilizar o maior número de fontes de evidências possíveis na fase de coleta de dados e para essa pesquisa foram consideradas: observações em campo, entrevistas focais e abertas, pesquisa documental e pesquisas semi-estruturadas (questionários aplicados a gestores). Através de análise exploratória em livros, artigos, trabalhos e documentos cedidos pela EMPRESA, procurou-se tecer considerações acerca da teoria e aplicação do Balanced Scorecard junto ao planejamento estratégico da EMPRESA, especificamente na área de IT Infrastructure, Engineering and Operations (IEO).

Na fase de análise de dados houve um cuidado em cruzar os resultados da investigação com as teorias da fundamentação da pesquisa, criando um cenário para mostrar a aplicação prática da teoria e suas consequências. Nessa fase surgiram algumas oportunidades que foram apresentadas e explanadas. Pelo fato desse trabalho ter sido construído em formato de artigo, os resultados foram apresentados à medida que os dados foram analisados e dessa forma evitou-se criar um documento muito extenso.

4. ESTUDO DE CASO

A empresa estudada nesse trabalho solicitou que suas informações fossem mantidas em sigilo, por esse motivo ela será referida apenas como EMPRESA. Também não será divulgado dados relacionados a sua performance e nomes de funcionários.

A empresa foi fundada em 1984, no Texas nos Estados Unidos com um conceito novo e simples de negócio: vender computadores pessoais diretamente ao consumidor, trabalhando com estoques mínimos, sem o uso dos canais tradicionais de distribuição. Desta forma, a empresa poderia detectar melhor a necessidade de seus clientes e oferecer soluções mais eficazes para satisfazê-los.

Em 1993, ingressou de vez na chamada “Guerra dos computadores” ao baixar seus preços ainda mais e estender a garantia. Foram anos de uma obsessiva busca pela redução de custos, que resultou em uma empresa feita sob medida para a Internet – anos antes de ela existir. Quando, em 1995, a Internet explodiu, a empresa já tinha todo um planejamento e preparo, começou então a vender on-line no ano seguinte. Em 1997 se tornou a primeira empresa a registrar um volume diário de vendas on-line no valor de US\$ 1 milhão. Dois anos depois ultrapassou a Compaq e se tornou a maior vendedora de computadores pessoais do mercado americano.

Atualmente a empresa é líder em venda de computadores doméstico e empresarial no Brasil, EUA, Canadá, Europa, UK, Austrália e outros países. Possui cerca de 140.000 funcionários em 165 países com receita anual em 2016 no valor de US\$ 54.9 Billion.

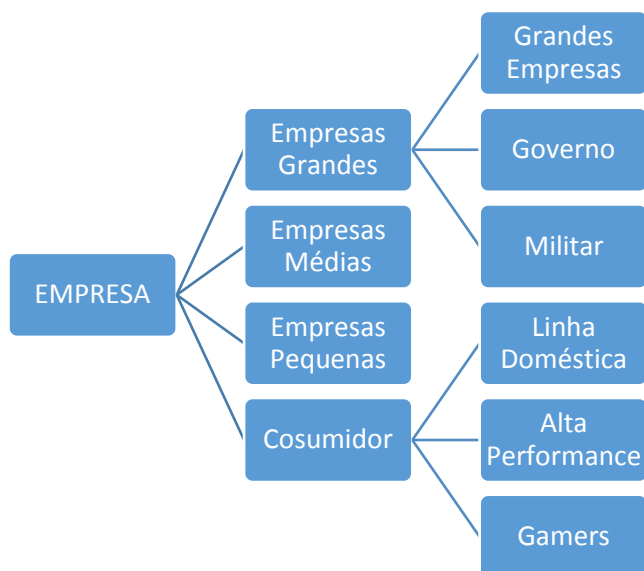
A empresa sempre se propôs a ter uma conexão forte com o cliente e tem como parte da sua estratégia a venda não de computadores mais baratos, mas com melhor custo/benefício, melhor desempenho, mais duráveis, customizável para o cliente no ato da compra, 85% dos clientes voltam a comprar da empresa.

A empresa alcançou vantagem estratégica ao implantar a estratégia “BTO (build to order)”, ou melhor, ela fabrica apenas o que já foi vendido. Dessa forma ela investiu em fabricas ao redor do mundo e uma cadeia logística com tecnologia para prever vendas. Ela mesmo vende diretamente seus produtos para o usuário final sem intermediadores reduzindo custo de comissões de vendas. Como os produtos são fabricados para um cliente/endereço específico, os computadores montados permanecem na fábrica por apenas alguns minutos antes de embarcarem na transportadora o que diminui necessidade

de estoques e capital de giro. A empresa tem como vantagem estratégia ser uma empresa de ponto a ponto de tecnologia, ou seja, ela vende de tudo: Servidores, equipamentos de redes, dispositivos de armazenamento e backup, computadores domésticos, empresariais e militares, acessórios, softwares, virtualização e serviços de cloud.

Há alguns meses foi concluído a compra de uma outra empresa com maior market share mundial na área de armazenamento de dados que também é detentora dos direitos do software de virtualização Vmware mais utilizado para cloud computing.

FIGURA 4 – Segmentação de Mercado

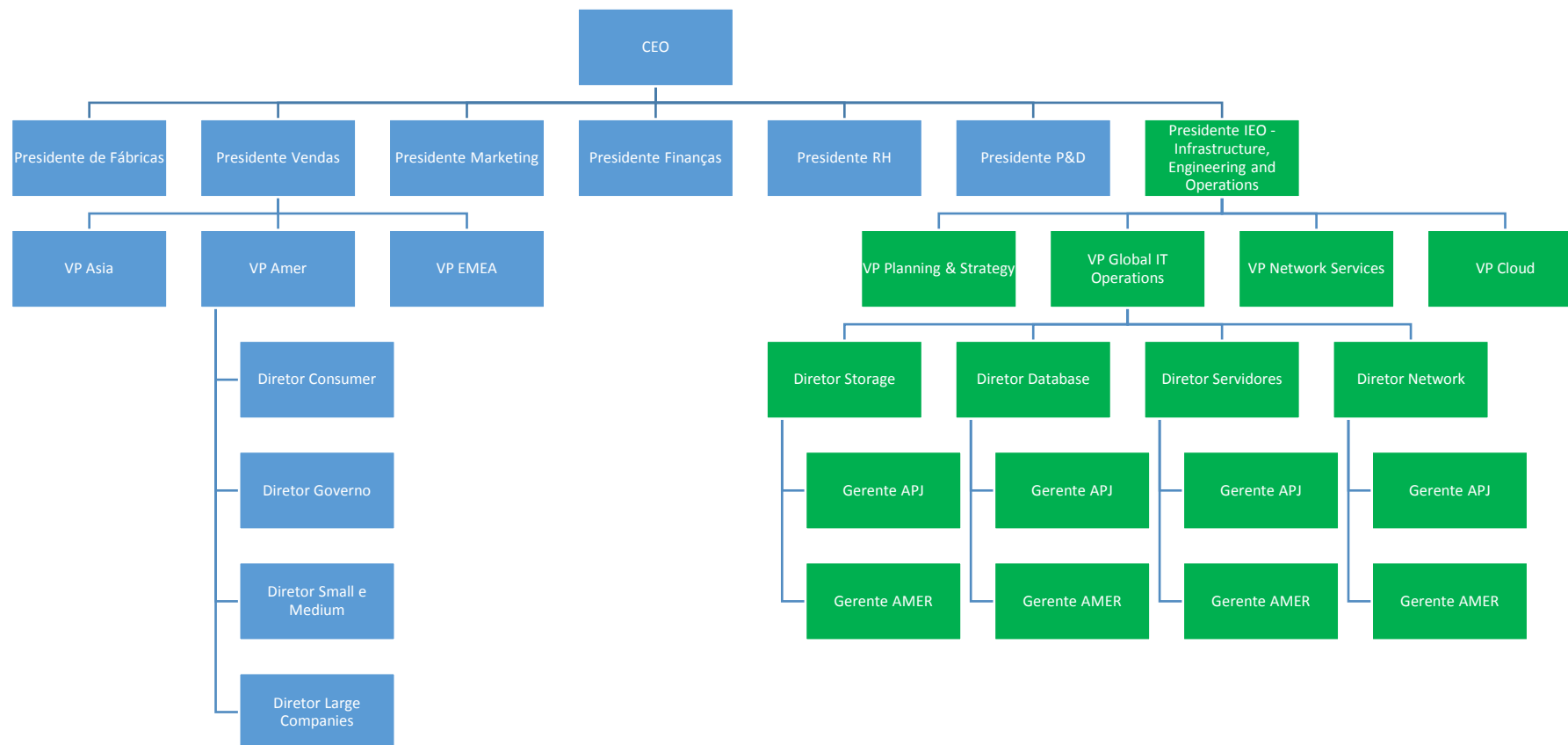


FONTE: EMPRESA

O escopo desse presente estudo abrange apenas o departamento de Infrastructure, Engineering and Operations (IEO). Esse departamento é responsável globalmente por toda infraestrutura (data centers, network, servidores, softwares, banco de dados, etc.), engenharia relacionado a infraestrutura e as operações de TI. Para esse estudo considerar IEO como Operações de TI.

A FIGURA 5 a seguir mostra o organograma da empresa e o departamento de **Infrastructure, Engineering and Operations (IEO)**, área de estudo desse trabalho, destacado em verde:

FIGURA 5 – Organograma da EMPRESA



FONTE: EMPRESA

4.1. Missão

A empresa tem que como missão ser a mais bem-sucedida empresa de tecnologia do mundo através da entrega da melhor experiência de usuário em todos os mercados que servimos. Fazendo isso, a empresa quer exceder a expectativa dos clientes com:

- A melhor qualidade
- Liderando tecnologia
- Preço competitivo
- Melhor serviço e suporte
- Flexibilidade em customizações
- Cidadania corporativa superior
- Responsabilidade a nível de organização e individual dos nossos funcionários

4.2. Visão

“Create technologies that help people to thrive” (EMPRESA)

4.3. Valores

A empresa é guiada pelos seguintes valores:

- Oferecer resultados que fazem uma diferença positiva. Isto é, nós nos empenhamos para garantir que todas as pessoas, em qualquer ambiente, possam tirar proveito da tecnologia. Estamos sempre pesquisando e nunca desistimos de tentar encontrar maneiras mais inteligentes de fazer as coisas.
- Liderando com abertura e otimismo. Valorizamos diferentes experiências e perspectivas porque acreditamos que todos têm algo a contribuir. Focamos em comunicações honestas e práticas e, para isso, ouvimos com atenção e agimos para oferecer soluções para os desafios do mundo real.
- Vencer com integridade. Operamos de forma ética e legal, dedicando nosso trabalho, nossa tecnologia e nossos conhecimentos para melhorar as comunidades em que trabalhamos e vivemos. Temos um compromisso com o crescimento da nossa empresa de um modo que beneficie o meio ambiente e a sociedade.

4.4. Código de Cultura

- Clientes: Nós acreditamos que nosso relacionamento com os clientes é o nosso diferencial e fonte para o sucesso.
- Vencendo juntos: Nós acreditamos e valorizamos nossa diversidade de pessoas. Nós temos melhor performance, somos mais inteligentes e nos divertimos mais quando trabalhamos em equipe.
- Inovação: Nós acreditamos que nossa habilidade de inovar e cultivar criatividade é chave para o crescimento, sucesso e progresso.
- Resultados: Nós acreditamos que temos responsabilidade de ter um padrão excepcional de excelência e performance.
- Integridade: Nós acreditamos que a integridade deve sempre governar nosso desejo de vencer.

4.5. SWOT

TABELA 1 – SWOT da empresa

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORÇAS: <ul style="list-style-type: none"> • Marca forte presente em quase todos os países e uma das mais conhecidas no mundo • Não comercializa apenas computadores e laptops, mas toda linha de servidores, dispositivos de redes, sistemas de armazenamento, tablets e smartphones, TVs, projetores, monitores, softwares e dispositivos de segurança e gerenciamento de TI. • Detentora dos direitos sobre o sistema de virtualização VMware que é o mais utilizado para Computação em nuvem • Empresa privada com grande foco em pesquisa e desenvolvimento de produtos e novas tecnologias • Maior vendedora de computadores do mundo • Venda direta para o consumidor final sem intermediários • Computador é vendido customizado para o cliente • As fabricas operam com baixo custo e estoque quase zero • Clientes podem rastrear as compras • Durante 13 anos consecutivos é o maior vendedor de computadores nos EUA • Ocupa o primeiro ou segundo lugar em vendas no Brasil por vários anos consecutivos • Produzem mais de 140 mil computadores por dia • Conhecido entre os clientes como o melhor suporte 	FRAQUEZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Fraco portfólio de patentes • Possui muitos fornecedores em muitos países diferentes • É uma montadora de computadores, mas não desenvolve/fabrica computadores • Possui fraco relacionamento com varejo • Não possui uma tecnologia exclusiva para oferecer
EXTERNO	OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Manter a liderança de vendas • Introduzir um produto novo e exclusivo para os clientes • Manter e expandir o formato de vendas para os clientes • Expandir na área governamental e educacional • Estratégia de diversificação com a introdução de novos produtos • Oportunidade de diferenciação dos produtos vendidos através de melhor suporte, pós-venda, experiência de compra, etc. 	AMEAÇAS: <ul style="list-style-type: none"> • Crescente demanda por smartphones e tablets • Baixo crescimento do mercado de laptops • Competição intensa com a chegada de novas marcas ao mercado • Ameaça de extinção dos computadores • A diferença de preço entre as marcas está ficando cada vez menor

FONTE: EMPRESA

5. ANÁLISE DOS DADOS

Um dos gerentes de área foi o contato principal para disponibilizar acesso aos documentos. Além disso foi realizada uma entrevista com o gerente onde o roteiro seguido foi o questionário do ANEXO 1. A entrevista foi a evidência que mais contribuiu para essa pesquisa por que gerou novos questionamentos e assuntos que não teriam sido observados apenas com a aplicação do questionário.

Além do contato com o gerente, o Vice-Presidente e a Vice-Presidente Senior da área também tiveram participação respondendo alguns questionamentos de nível mais estratégico que surgiram no decorrer da pesquisa.

De acordo com os gestores entrevistados a empresa já possui Balanced Scorecard implementado a vários anos e inclusive possui um grau de maturidade elevado em termos de estratégia. A seguir são listadas as quatro perspectivas originais do BSC e seus respectivos indicadores. Além dos indicadores listados abaixo ainda existem centenas de indicadores que não estão relacionados a estratégia. Esses foram criados com objetivo de acompanhamento como por exemplo Indicadores de contagem de funcionários, contagem de terceirizados, indicadores financeiros, indicadores da quantidade de treinamentos realizados por cada funcionário, etc.

Parmenter (2007) descreve em seu livro que os autores Kaplan e Norton recomendam não mais que 20 KPIs. Hope e Fraser sugerem em torno de 10 KPIs. Então Parmenter sugere a regra 10/80/10 para sugerir um bom número de indicadores, isso é, 10 indicadores de resultados (KRI), 80 Indicadores de Performance (PI) e 10 Indicadores de Performance Chave (KPI). Como listados a seguir a empresa possui 24 Indicadores de Performance Chave (KPI), mas alguns KPIs, como os KPIs de SLA, são repetidos em Baixo, Médio, Alto e Crítico. Como sugere a literatura

5.1. Perspectivas

O gerente entrevistado não reconhece a diferenciação das quatro perspectivas realizadas a seguir da forma como a literatura relata. Isso pode ser por falta de conhecimento teórico do gerente, entretanto houve uma grande surpresa durante a entrevista quando ficou nítido que os indicadores não foram criados desordenadamente,

mas houve um cuidado prático que se encaixa perfeitamente com a teoria. Ao perguntar ao gerente sobre as perspectivas obteve-se a seguinte resposta:

TABELA 2 – Perspectivas das EMPRESA

Abaixo estão descritas as 4 perspectivas do balanced scorecard. Você pode descrever os objetivos de operações de TI para cada perspectiva?

Perspectiva financeira

Otimização de custos

O maior custo no IT é com pessoal e algumas regiões tem menor custos. A chave é saber onde alocar o recurso.

Perspectiva de cliente

Satisfação dos clientes é a chave dessa perspectiva.

Perspectiva de processos internos

A ordem que temos é investir em inovação e automação de processos.

Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Capacitação do nosso pessoal através de treinamentos.

FONTE: APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1

Os indicadores foram divididos dentro de suas perspectivas durante a execução desse trabalho:

5.1.1. Financeira

O principal objetivo dessa perspectiva é obter eficiência em termos de custos de operações. A tecnologia e inovação permite que as mesmas coisas sejam feitas com menor esforço, menor custo e com melhor qualidade. Dessa forma se espera que a qualidade do serviço seja melhorada a cada dia mais sem aumentar os custos e sem desperdício, e assim aumentar os lucros. Pode-se observar que os indicadores principais estão relacionados a uma reestruturação dos custos de operação. De acordo com o gerente entrevistado, “*O maior custo no IT é com pessoal e algumas regiões tem menor custos. A chave é saber onde alocar o recurso.*”.

A perspectiva financeira possui um impacto em termos de números “não financeiros” da diretoria para baixo no organograma da empresa. Dessa forma ela é traduzida em dezenas de projetos e exige muita coordenação de várias equipes para que as metas

sejam alcançadas. Entretanto, da Vice-Presidência para cima, as metas determinadas nessa perspectiva refletem positivamente nos resultados financeiros da área e maior lucratividade.

Muitas vezes os números e as razões pelas quais iniciativas da perspectiva financeira são criadas (ou impostas) muitas vezes não são divulgados, principalmente se for em uma empresa de grande porte pois existe uma distância muito grande a ser percorrida para que as informações possam ir da alta gerência até a equipe operacional. É claro que nem todas as informações podem ser divulgadas, mas uma das lições aprendidas nessa pesquisa é que *a comunicação é fundamental para que as estratégias estejam alinhadas*. Essa lição foi aprendida levando em consideração a implementação da primeira meta da tabela abaixo: Houve uma ordem que para que a infraestrutura de backup fosse substituída em um período curto de tempo por uma infra de qualidade inferior. A primeira reação das equipes impactadas foi de questionar a decisão, mas algumas semanas depois foi divulgado a informação que haveria uma redução de U\$ 2.5 milhões em licenças de backup por trimestre. Foi então que as equipes entenderam, se empenharam e o prazo foi cumprido.

TABELA 3 – Perspectiva Financeira

Perspectiva Financeira			
Tipo de Objetivo	Medidas	Metas	Iniciativas de apoio
Redução de Custos	Licença de backup	Substituir 100% dos dispositivos de backup de Vendor por dispositivos de backup da EMPRESA.	Substituir 100% de todos os dispositivos de Netbackup pelo Networker até Q32016
Redução de Custos	Centro de TI APJ	Contratar 45% das novas posições na Ásia a fim de reduzir custos	Contratar pelo menos 45% das novas posições de trabalho na Malásia para reduzir o OPEX
Evitando Perdas	Disponibilidade	Evitar perdas por indisponibilidade de infraestrutura	Garantir indisponibilidade não programada abaixo de 1%
Redução de Custos	Eleticidade	Redução de custo de eletricidade nos datacenters em 18% com a substituição de dispositivos com mais de 4 anos	Novos projetos substituirão servidores Rack por Blades economizando 40% de energia.
Redução de Custos	Virtualização	Reduzir 25% do custo de servidores substituindo servidores físicos por máquinas virtuais.	Servidores web, de aplicação e de pequenos bancos de dados serão substituídos por máquinas virtuais até o fim do ano.

FONTE: EMPRESA

Uma observação que se faz analisando as medidas da perspectiva financeira é que no geral elas resultam em projetos muito grandes que exigiram tempo e reflexão dos gestores de alto nível. A projetização de algumas medidas é uma característica da área de TI, sem falar que esses projetos darão resultados a longo prazo, pois o esforço para implantar é muito grande e serão necessários semestres ou anos para concluir. Vale a pena levar em consideração que o sistema de gerenciamento de projetos atualiza automaticamente os indicadores relacionados aos projetos sem nenhuma intervenção manual, realizando a correlação de budget, custos, prazos e andamentos dos projetos que impactam financeiramente na estratégia da empresa.

5.1.2. Clientes

A área de IEO não possui clientes externos, mas tem como clientes as demais áreas da empresa como vendas, marketing, financeiro, recursos humanos, etc. Sendo assim o objetivo dessa perspectiva é maximizar a qualidade e disponibilidade das operações de TI. Kaplan e Norton (1992, p. 73) afirmam que as preocupações dos clientes recaem em quatro categorias: tempo, qualidade, performance e serviço, e custo. E o autor ainda afirma que para que o BSC funcione, a empresa precisa criar indicadores que meçam os objetivos dessas quatro categorias.

TABELA 4 – Perspectiva do Cliente

Perspectiva do Cliente			
Tipo de Objetivo	Medidas	Metas	Iniciativas de apoio
Satisfação do Cliente	Satisfação do Cliente	Exceder as expectativas dos nossos clientes através da entrega de serviço excepcional	Clientes devem avaliar 97% do trabalho dos funcionários como Excelente
SLA	Garantir as metas de SLA High	Garantir o SLA em 90% dos incidentes High	Gerencia de Incidentes engajará e acompanhará as resoluções de incidentes High
SLA	Garantir as metas de SLA Critical	Garantir o SLA em 90% dos incidentes Critical	Gerencia de Incidentes engajará e acompanhará as resoluções de incidentes Critical
SLA	Garantir as metas de SLA Low	Garantir o SLA em 99% dos incidentes Low	Gerentes e líderes de equipes acompanharão as resoluções de incidentes Low
SLA	Garantir as metas de SLA Medium	Garantir o SLA em 99% dos incidentes Medium	Gerentes e líderes de equipes acompanharão as resoluções de incidentes Medium

FONTE: EMPRESA

De acordo com os gestores é impossível que uma empresa tão grande sobreviva sem um sistema adequado de Service Desk que meça corretamente os SLAs (Service Level Agreement) das requisições TI dos clientes. A empresa utiliza as boas práticas de ITIL para gerenciamento dos serviços de TI e possui um sistema de service desk de ponta.

Os SLAs definidos na estratégia são configurados no sistema de Service Desk de onde os dashboards do BSC extraem as informações, dessa forma todas as informações estão “amarradas” sem margem para erro humano. É importante que os gestores possam confiar nas informações disponíveis nos sistemas de medição de performance. Imagine a situação em que o sistema de Service Desk fosse desconectado da base de dados do sistema de medição de performance e os gestores de cada área fossem responsáveis por extrair as informações de SLA e Satisfação do Cliente, e enviar essa informação para uma equipe que cuida do BSC para esse então atualizar os indicadores. Agora imagine que em um determinado momento um dos gerentes resolvesse alterar as informações para melhorar os resultados da sua equipe. De acordo com os gestores, as informações precisam ser corretas, confiáveis e disponíveis sem atraso, e a melhor forma de se alcançar esses resultados é conectando a base de dados dos indicadores direto na fonte geradora da informação.

FIGURA 6 – Indicadores de CSAT e NPS

Customized Assignment Rollup			
L4	L5	CSAT	NPS
Senior VP	VP	90%	68%
Grand Total		90%	68%

FONTE: EMPRESA

FIGURA 7 – Metas de redução de Indicentes

What are the Incident Reduction Goals?	
<ul style="list-style-type: none"> The Incident Reduction Tab color coding is based on FY18 compared to FY17 	
Yearly	25%
FY18 compared to FY17	11.25%
FY18 Q1	0%
FY18 Q2	5%
FY18 Q3	15%
FY18 Q4	25%

FONTE: EMPRESA

FIGURA 8 – Metas de MTTR e MTRS de SLA de Incidentes

What are the SLA goals?

Priority	Mean Time To Respond (MTTR)	Mean Time To Restore (MTRS)
P1 - Critical	95%	80%
P2 - High	95%	80%
P3 - Medium	95%	90%
P4 - Low	95%	90%

FONTE: EMPRESA

FIGURA 9 – Metas de MTTR e MTRS de SLA de Incidentes

What are the calculations and targets?

The latest information can be found by reviewing [ServiceNow Knowledge Base article, 100950043](#).
 MTTR % and MTRS % calculations are managed via ITSM (ServiceNow/Remedy).
 Acknowledge and Resolution Targets are tied directly to each Priority. Targets are recalculated based on Severity/Priority changes for Resolution and if the incident was in Suspend/Pending status.
 Percent Change measure on the INC Reduction dashboard is calculated as the % difference of Previous Year to Data INC Count and Current Year to Date INC Count i.e., (Previous YTD Total Incidents - Current YTD Total Incidents)/Previous YTD Total Incidents

Priority	Mean Time To Respond (MTTR)	Mean Time To Restore (MTRS)
P1 - Critical	10 min.	4 Hrs.
P2 - High	20 min.	6 Hrs.
P3 - Medium	4 Hrs.	36 Hrs.
P4 - Low	12 Hrs.	60 Hrs.

FONTE: EMPRESA

5.1.3. Processos Internos

De acordo com os líderes entrevistados e o observado no dia a dia da empresa, o objetivo dessa perspectiva é reforçar os padrões criados pela engenharia para otimizar o uso dos recursos, evitar a perda por retrabalho e reduzir falhas. Nos últimos anos os líderes vem promovendo entre seus funcionários a necessidade de investir em automação, resolução automática de incidentes, proatividade e melhoria de processos.

Assim como na perspectiva de clientes, a perspectiva de processos internos possui muitos indicadores relacionados a tempo, qualidade, performance e serviço. Segundo Kaplan e Norton (1992), os gestores precisam focar nas operações interna mais críticas para conseguir suprir as expectativas dos clientes e então criar indicadores a partir dos processos com maior impacto na satisfação dos clientes.

De acordo com a teoria e a entrevista feita com um dos gerentes, a empresa está seguindo o caminho correto, pois o que se percebe é que tudo o que os clientes mais querem é que suas aplicações estejam executando sem indisponibilidade e com performance aceitável, pois a indisponibilidade de algumas aplicações pode resultar em perdas irreparáveis de alguns milhões de dólares por hora. O simples fato dos gerentes melhorarem o processo de engajamento das equipes de suporte durante a resolução de incidentes já pode resultar em menor perda. O monitoramento adequando em conjunto com a proatividade pode reduzir a ocorrência de incidentes a um nível dentro do esperado.

TABELA 5 – Perspectiva de Processos Internos

Perspectiva Processos Internos			
Tipo de Objetivo	Medidas	Metas	Iniciativas de apoio
Inovação	Melhoria de processos	Cada gerente deve submeter pelo menos iniciativas de 3 melhoria de processos a cada trimestre.	Gerentes trabalharão com suas equipes para identificar oportunidades de melhoria de processos.
Inovação	Automação	Focar na criação de automação: Reduzir incidentes em 15%	Gerentes trabalharão com suas equipes para identificar oportunidades de automação para reduzir os incidentes
Excelência Operacional	Disponibilidade	Garantir a disponibilidade de aplicações e infraestrutura acima 99%.	Engenheiros trabalharão para melhorar o monitoramento, diagnóstico de problemas e melhoria de processos.
Excelência Operacional	Métrica de Incidentes Critical	Garantir as metas ao encerrar todos os incidentes dentro das métricas de 80% para Critical e High	Gerentes melhorarão o engajamento das equipes durante a resolução de incidentes.
Excelência Operacional	Métrica de Incidentes High, Medium & Low	Garantir as metas ao encerrar todos os incidentes dentro das métricas de 90% para Medium & Low	Gerentes melhorarão o engajamento das equipes durante a resolução de incidentes.
Conhecimento	Redução de Incidentes	Garantir que a documentação de PKE (Erros de Problemas conhecidos) sejam completas em 5 dias	Engenheiros trabalharão com as equipes para finalizar PKEs em 5 dias.
Excelência Operacional	DBA Scorecard	Garantir os KPIs em Bom e Excelente. Garantir o aumento de 25% nas métricas Excelentes.	Gerentes trabalharão com suas equipes para reforçar os padrões de banco de dados.

FONTE: EMPRESA

5.1.4. Crescimento e Aprendizado

Um dos grandes desafios que os líderes da empresa vêm enfrentando é desenvolver recursos humanos com qualidade para promover a sustentabilidade dos serviços. Por esse motivo, essa perspectiva tem como foco os recursos humanos, inovação e melhoria continua.

Assim como o sistema de Service Desk, os indicadores de crescimento e aprendizado estão amarrados aos sistemas de Recursos Humanos e as metas definidas para as equipes relacionados a treinamentos obrigatórios, treinamentos internos de compliance, recompensas, performance, Voluntariado, Patentes, etc, são imediatamente visíveis nos dashboards do BSC.

TABELA 6 – Perspectiva de Crescimento e Aprendizado

Perspectiva de Crescimento e Aprendizado			
Tipo de Objetivo	Medidas	Metas	Iniciativas de apoio
Cultura	Voluntariado	Assegurar que o a área mantenha seu status de primeiro lugar de participação no programa "Powering the Possible".	Gerentes recompensarão com U\$150 a cada hora que os empregados lançarem como voluntario e espera aumentar a participação dos funcionários de 18% para 30% todos os trimestres.
Liderança	NPS	Garantir que a empresa alcance um NPS (net promoter score) maior que +80 em todos os quesitos de Melhor Local de Trabalho.	RH irá implementar treinamentos semestrais para desenvolver 85% dos líderes para que esses promovam a empresa como Melhor Local de Trabalho (GPTW)
Capacitação	Capacitação da equipe	Aumentar o orçamento para treinamento.	O RH aumentará o orçamento de treinamento de U\$4,000 para U\$7,000 por gerente por trimestre.
Capacitação	Treinamento de Compliance	Toda equipe deve finalizar os treinamentos de compliance	Líderes acompanharão seus funcionários para que 100% treinamentos de compliance sejam realizados dentro do prazo.
Cultura	Recompensas	Baseado na revisão de performance dos funcionários, garantir que funcionários com ótima performance se sintam recebendo reconhecimento positivo pelas suas realizações.	Gerentes identificarão 10% dos funcionários com alta performance para receber as recompensas: On spot, Champion, Silver, Gold and Platinum
Inovação	Recompensar ideia patentes	Assegurar que os funcionários sejam devidamente recompensados ao submeterem ideias de patentes.	Gerentes recompensarão com U\$500 para cada ideia de patente selecionada pelo comitê e espera aumentar as ideias submetidas de 2 para 4 ideias por trimestres.
Inovação	Desenvolvimento de Patentes	Disponibilizar orçamento para o desenvolvimento das ideias de patentes aprovadas pelo comitê.	Líderes investirão até U\$150k caso a ideia de patente seja selecionada pelo comitê para desenvolvimento. Serão selecionados até 2 ideias por trimestre.

Os indicadores estão em coerência com estudo de caso de Kaplan e Norton (1992), pois estão ligados a capacidade da empresa de inovar, aprender e melhorar. É interessante observar que a implementação correta de indicadores nessa perspectiva cria um resultado afeta em cascata a perspectiva de processos internos, que por sua vez afeta a perspectivas de cliente, gerando um impacto positivo na perspectiva financeira.

5.2. Dashboards

Sink e Tuttle (1993), dizem que os dashboards representam visualmente as informações processadas por um sistema de medição através de uma interface única. A empresa possui centenas de dashboards exclusivamente criados para o BSC na ferramenta Tableau. Os usuários costumam exportar os relatórios para planilhas do Microsoft Excel para facilitar a visualização e manipulação das informações. Muitos não puderam ser divulgados por isso foi feita uma seleção de apenas alguns para exemplificar.

Os dashboards são utilizados diariamente pelos gestores e oferecem uma visão analítica dos objetivos estratégicos da empresa de forma sumarizada. A partir dos dados obtidos em um mesmo indicador é possível ter visões diferentes da mesma informação e essas podem ser filtradas pelos gestores, segmentos, centro de custo, etc.

Os gestores de alto nível como Presidentes, Vice-Presidentes e Diretores basicamente utilizam os dashboards do BSC para alinhamento estratégico e medição de performance. Esses cobram os gerentes por resultados com os times operacionais. O que se percebeu durante a entrevista com o gerente de uma das áreas é que para o gerente o BSC está mais relacionado a medição de performance pois contém uma visão sumarizada de todas as variáveis que impactam na performance da equipe.

FIGURA 10 – Dashboard com SLA, NPS, CSAT, head count e mais.



FONTE: EMPRESA

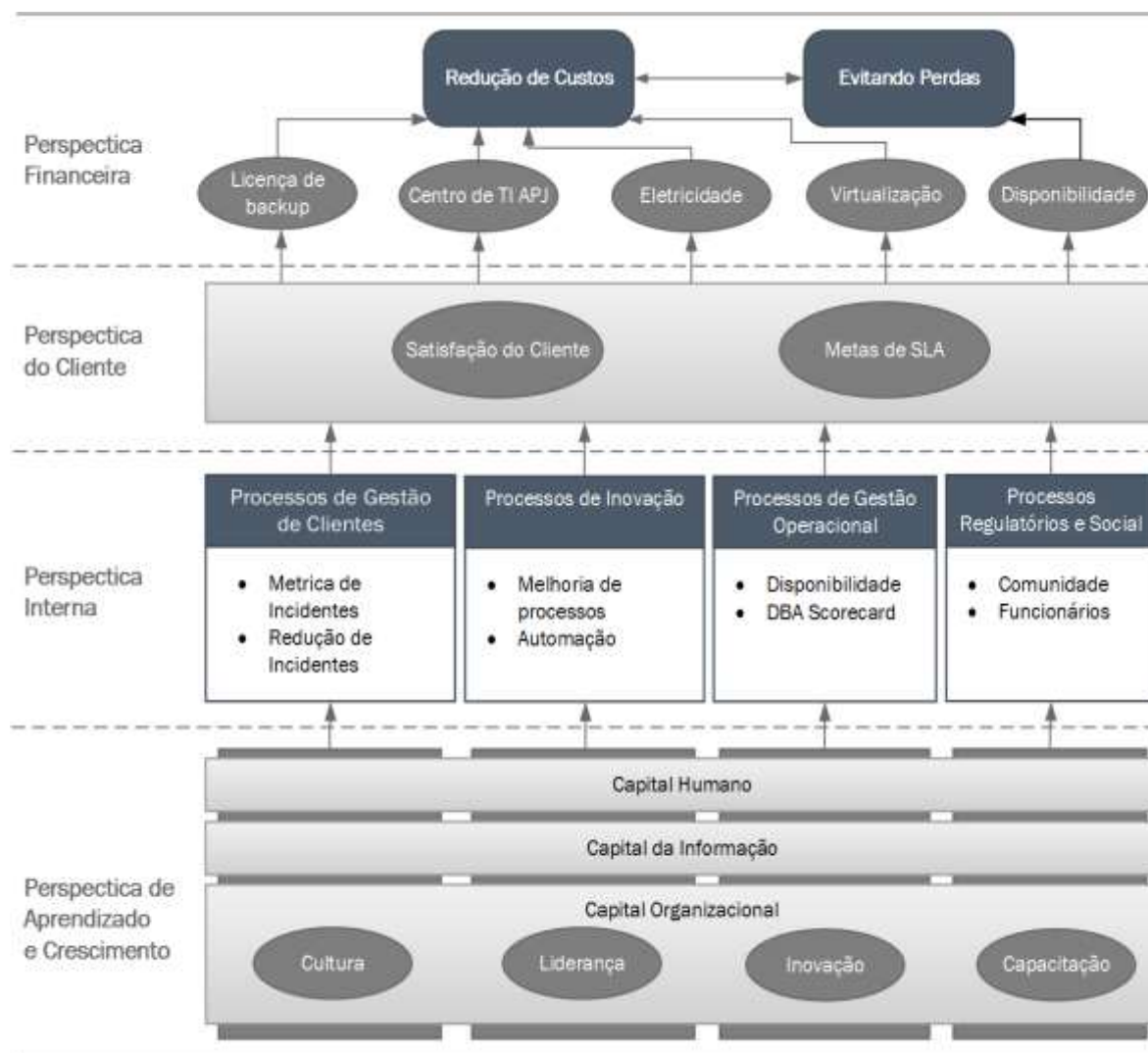
5.3. Mapa estratégico

Os gestores que participaram dessa pesquisa não se lembram se existe um Mapa estratégico, então foi criado um mapa estratégico de Operações de TI baseado nas informações coletadas.

Anteriormente foram descritos a Missão, Visão, Valores, Código de conduta e SWOT da empresa como um todo. Como o escopo desse trabalho foi reduzido apenas para a área de IEO (Infrastructure, Engineering and Operations) vamos levar em consideração a missão dessa área que é prover soluções de TI (Tecnologia e Informação) para as demais áreas da empresa convergindo para duas estratégias centrais sem comprometer a

qualidade: **reduções de custo** fixo de operações através de inovação e **evitar perdas** por indisponibilidade de infraestrutura.

FIGURA 11 – Mapa estratégico de Operações de TI da EMPRESA



FONTE: EMPRESA

Os clientes de IEO são outras áreas internas como vendas, fábricas, financeiro, serviços, recursos humanos, etc. Não há contato com clientes externos pois esse contato é realizado pelas outras áreas. Mesmo assim, IEO se compromete em oferecer a melhor experiência de atendimento ao cliente entregando o melhor serviço às outras áreas internas. IEO se compromete com as estratégias principais sem afetar a qualidade do serviço e observando a cultura e código de conduta da empresa.

Como oportunidade futura, foi sugerido que os líderes divulgassem o mapa estratégico da empresa e da área de Operações de TI, caso o mapa estratégico não exista, que este seja criado. De acordo com o Kaplan e Norton (2000), a função do mapa estratégico é de facilitar a comunicação da estratégia dentro da empresa, entretanto ele não é apenas um documento auxiliar, mas é um dos fundamentos da metodologia e por esse motivo não deve ser ignorado. Dessa forma os funcionários podem ter uma visão alto nível dos objetivos além de conhecer como eles estão correlacionados. A divulgação do mapa estratégico pode promover o engajamento e comprometimento efetivo entre os envolvidos para se alcançar objetivo proposto.

6. CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve como objetivo realizar um estudo de caso sobre a utilização de Balanced Scorecard na área de operações de TI em uma empresa de tecnologia multinacional de grande porte. Com base na análise dos dados coletados, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que a análise de conteúdo das pesquisas permitiu verificar quais são as abordagens metodológicas sobre o tema balanced scorecard e qual a realidade da aplicação prática da teoria.

Ao concluir esse estudo de caso podemos responder à pergunta principal e afirmar que é possível utilizar o BSC como ferramenta de medição de desempenho em operações de Tecnologia da Informação. O processo da implementação se torna complexo de acordo com o porte e complexidade da empresa, e por isso é necessário treinamento para que a metodologia seja empregada como um todo, como por exemplo a criação do mapa estratégico que é fundamental no uso de BSC.

O primeiro objetivo específico foi atingido ao elaborar-se uma visão panorâmica da evolução do referencial teórico sobre os fundamentos e usos do balanced scorecard e então confrontar a teoria da literatura com a realidade praticada pela empresa. Considerando-se a análise qualitativa, observou-se que na alta gerência o BSC é principalmente empregado nas funções de alinhador estratégico e medição de performance. Já na gerência o BSC é mais utilizado como medidor de performance e acompanhamento. Ficou claro durante as entrevistas que os gestores em todos os níveis possuem apenas um conceito básico da teoria de BSC, entretanto, na prática, os objetivos estão muito claros para todos, os indicadores estão alinhados com os objetivos, com as perspectivas e com a teoria. Isso demonstra que houve um cuidado pela presidência e equipe estratégica ao criar o BSC.

O segundo objetivo foi atingido ao identificar oportunidades de melhorias e ressaltar boas práticas implementadas pela empresa que deveriam ser seguidas como fatores que contribuem para o sucesso do uso de BSC na empresa. Dentre as oportunidades identificadas as principais são: a necessidade de capacitação dos gestores para melhor entendimento da teoria do BSC; criação e divulgação do Mapa Estratégico já que esse é fundamental para o correto emprego da metodologia; e, Melhorar a comunicação. Já com relação às boas práticas: O sistema de BSC busca as informações e atualiza os indicadores automaticamente sem intervenção manual; Gestores estão alinhados com os

objetivos globais da empresa e das áreas; comunicação é fundamental para que as estratégias estejam alinhadas; BSC e ITIL caminham juntos; Dashboard bem construído fornece uma visão sumarizada da performance.

É nesse caminho que a empresa nos mostra atuar, tendo indicadores igualmente importantes, são eles que fornecem a visão que a empresa necessita para enxergar seus processos e conseguir uma base sólida para alinhá-los aos objetivos traçados. Essas boas práticas ou lições aprendidas podem ser replicadas para favorecer outras empresas.

REFERÊNCIAS

BROCK, S.; HENDRICKS, D; LINNEL, S; SMITH, D. A balanced approach to IT Project management. Proceedings of SAICSIT 2003, Pages 2-10.

CHANG, J.; KING, W. R. Measuring the Performance of Information Systems: A Functional Scorecard. Journal of Management Information Systems, Vol. 22, No. 1, pp. 85-115, 2005.

ECCLES, R. G., Jr. The Performance Measurement Manifesto. Harvard Business Review 69, no. 1 (January–February 1991).

JUNIOR, A. G. Diagnóstico do desempenho estratégico em micro e pequenas empresas com aplicação do Balanced Scorecard. SINPOI - ANAIS, 2010. Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00318_PCN70501.pdf. Acesso em 23 ab. 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, 2000, Vol. 78.

FREDERICO, G. F. Proposta de aplicação do Balanced Scorecard para o operador de transporte ferroviário. 2008. 196 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/136687>.

GAIO, J.; DUCLÓS. L. C. Diagnóstico e análise do mapa estratégico de uma corporação religiosa com objetivos educacionais: Estudo de caso. Rev. GUAL., Florianópolis, v.4, n. 2, p.182-204, mai/ago. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2011v4n2p182/22021>. Acesso em: 23 abr. 2017.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. Rev. contab. finanç. [online]. 2006, vol.17, n.40, pp.37-51. ISSN 1808-057X. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772006000100004>.

GRAEML, A. R. Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa. São Paulo: Atlas, 2000.

MANIAN, Amir, FATHI, Mohammad Reza, ZARCHI, Mohammad Karimi, OMIDIAN, Asie. Performance Evaluating of IT department using a modified Fuzzy TOPSIS and BSC methodology (Case study: Tehran Province Gas Company). Journal of Management Research. Vol. 3, Iss. 2, Las Vegas: 2011.

MILLS, A. J.; DUREPOS, G.; and WIEBE, E. [Eds.] Encyclopedia of Case Study Research, Volumes I and II. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010

MILIS, Koen; MERCKEN, Roger. The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects. *International Journal of Project Management*, 22, 2004. p. 87-97.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design. *International Journal of Operations Management*. Cambridge, v.14, n.4, p. 81-114, 1995

NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard – Passo-a-Passo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, E. M. K. *Balanced Scorecard: Um estudo empírico sobre as dificuldades de implantação*. Curitiba, 2008. UFPR. Mestrado em Contabilidade. Disponível em: <http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/21248/2008-%20BALANCED%20SCORECARD%20UM%20ESTUDO%20EMPIRICO%20SOBRE%20AS%20DIFIC.pdf>. Acesso em 22 abr. 2017.

PARMENTER, D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 2007

ROZADOS, H. B. F.; *Uso De Indicadores Na Gestão De Recursos De Informação*. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, jul./dez. 2005

RUDD, C.; *ITIL V3 Planning to Implement Service Management*. London: The stationary office, 2010.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planning and measuring for performance*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1993.

VASCONCELOS, A. J. S. M de. *Integração de Sistemas, Gestão da Qualidade e Balanced Scorecard na Organização CristalMax S.A. Projeto de Estudo de Caso*. Mestrado Empresarial, Coimbra-Portugal, Instituto Politécnico de Coimbra, Nov, 2016. Disponível em: http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18071/1/Artur_Vasconcelos.pdf. Acesso em: 21 abr. 2017.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEE, J. T. M. Van der; JONG, B. de. Alignment Is Not Enough: Integrating Business and Information Technology Management with the Balanced Business Scorecard. In: *Journal of Management Information Systems*, v. 16, n. 2, p. 137-56, Fall 1999.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1

Levando em consideração as Operações de TI da empresa, por favor responda as perguntas abaixo:

1. Por favor descreva o objetivo e missão da EMPRESA.

Objetivo: Create technologies that help people to thrive

Missão: A EMPRESA tem que como missão ser a mais bem-sucedida empresa de tecnologia do mundo através da entrega da melhor experiência de usuário em todos os mercados que servimos.

2. Qual estratégia que IT usa para alcançar o objetivo e missão?

Satisfação do cliente

Qualidade

Inovação

3. Baseado nos objetivos, você pode indicar os fatores de sucesso para alcançar os objetivos?

Motivação, Engajamento, capacitação

4. O que você acha sobre a medição de performance, particularmente o balanced scorecard?

Sou favorável ao uso de BSC, porque pode dar visão global dos objetivos que se pretende alcançar, o que facilita o acompanhamento no dia a dia. Basta olhar os dashboards para ter uma visão sumarizada do que precisa ser ajustado.

5. A empresa usa o conceito de Balanced Scorecards (BSC) para alinhar estratégia ou medição de performance?

O BSC é usado para o alinhamento estratégico, mais a nível de gerência ele é utilizado principalmente para Medição de performance das operações.

6. Abaixo está descrito as 4 perspectivas do balanced scorecard. Você pode descrever os objetivos de IEO para cada perspectiva?

Perspectiva financeira

Otimização de custos

O maior custo no IT é com pessoal e algumas regiões tem menor custos. A chave é saber onde alocar o recurso.

Perspectiva de cliente

Satisfação dos clientes é a chave dessa perspectiva.

Perspectiva de processos internos

A ordem que temos é investir em inovação e automação de processos.

Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Capacitação do nosso pessoal através de treinamentos.

7. A EMPRESA usa alguma outra metodologia para alinhar estratégia?

Não existem nenhuma outra metodologia, apenas os meios usuais: Comunicação direta, all hands meetings, reuniões específicas para cada área, staff meeting e visitas.

8. Quem é responsável por criar as estratégias de IT Operations strategies?

O CEO e a equipe de ELT se reúnem para definir as estratégias principais.

ELT (Enterprise Leadership Team) é formada por 10 presidentes das áreas principais e as decisões são tomadas levando em consideração governança e financeiro.

9. Baseado em sua experiência, como você classificaria o nível de maturidade da empresa no uso de BSC?

Já tem um background de muito tempo, mas sempre precisa desenvolver mais.

10. Baseado em sua experiência, qual a maior vantagem em usar o BSC?

O BSC permite que se tenha uma visão sintética dos principais fatores que afetam a performance da área.

11. Baseado em sua experiência, qual a maior desvantagem em usar o BSC?

Não consigo me lembra de desvantagem.

É complexo montar um BSC que cumpra o seu propósito. Se fizer errado pode distorcer a visão que originalmente se queria obter. É difícil criar um BSC de verdade.

12. Baseado em sua experiência, qual o principal motivo para o sucesso da implementação de BSC?

Para o BSC cumprir o seu objetivo ele tem que ser feito direito, para que a implementação seja feita com sucesso seria necessário treinamento e/ou consultoria sobre a metodologia para que o objetivo seja alcançado.

13. Quais ferramentas/software a empresa usa para criar os dashboards?

Tableau e Microsoft Excel

14. Como os dados dos indicadores são coletados e atualizados?

Grande parte informações são extraídas automaticamente das aplicações pelo sistema do BSC. Algumas informações são extraídas dos sistemas, manipuladas e exibidas em uma planilha do Microsoft Excel.

15. Baseado em sua experiência, você acha possível alcançar os mesmo resultados sem utilizar BSC?

Não. Se o BSC for bem feito fica mais fácil de visualizar as informações em um único lugar do que ter que extrair informações de vários sistemas.

16. É realizada alguma reunião periódica para que seja feita uma análise crítica de desempenho baseada nos indicadores?

Semanalmente o Vice Presidente se reúne com os diretores. Os diretores passam as informações para os gerentes. A frequência dessa reunião está para ser alterada para quinzenal.

17. Com que frequência você recebe algum feedback com base nas informações dos indicadores?

Semanalmente após as reuniões de revisão.

18. Você lembra alguma decisão tomada com o auxílio de um indicador de desempenho?

O BSC é usado diariamente para acompanhamento de métricas de incidentes e de resultados da equipe como treinamentos de compliance realizados dentro do prazo.